

УДК 33

Преодоление организационных барьеров и культурных сдвигов при внедрении технологий искусственного интеллекта в существующие структуры и процессы управления рисками

Левичев Максим Александрович

Магистр,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125167, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 49/2;
e-mail: maxsonee@yandex.ru

Аннотация

Внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) в процессы управления рисками сталкивается со значительными организационными и культурными барьерами, выходящими за рамки технических сложностей. Данная статья анализирует комплекс проблем, препятствующих успешной интеграции ИИ, и предлагает пути их преодоления. Обосновывается актуальность темы, подчеркивается, что ключевым препятствием часто является неготовность существующей организационной культуры и структур к глубоким изменениям, вносимым алгоритмами машинного обучения. Сопротивление сотрудников, вызванное страхом потери контроля, статуса или работы, а также скептицизм относительно способности ИИ учесть все нюансы и заменить человеческую интуицию, требуют системного подхода. Рассматриваются корни культурных барьеров, такие как жесткие иерархические структуры, бюрократия, тормозящая инновации, и неверная стратегическая постановка целей (например, восприятие ИИ лишь как инструмента снижения издержек, а не трансформатора процессов). Подчеркивается необходимость перехода к гибкой, прозрачной модели взаимодействия, поощряющей эксперименты и открытый обмен данными, а также разработки долгосрочной стратегии, включающей инвестиции в компетенции и инфраструктуру. Сделан вывод о том, что успешное внедрение ИИ требует глубокой трансформации. Ключевыми аспектами являются развитие новых компетенций сотрудников и формирование гибридных команд; обеспечение баланса между прозрачностью алгоритмов и безопасностью данных; пересмотр показателей эффективности (KPI) с учетом качественных изменений; внедрение гибких методологий (например, Scrum) и транзакционного лидерства; интеграция старых и новых систем; переосмысление ролей и ответственности сотрудников; формирование этических норм для предотвращения дискриминации; создание внутренних центров компетенций и экосистемного взаимодействия. Особое внимание уделяется управлению сопротивлением через коммуникацию, обучение, демонстрацию быстрых побед (quick wins) и работу с ролевыми моделями.

Для цитирования в научных исследованиях

Левичев М.А. Преодоление организационных барьеров и культурных сдвигов при внедрении технологий искусственного интеллекта в существующие структуры и процессы управления рисками // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 4А. С. 747-759.

Ключевые слова

Внедрение искусственного интеллекта, управление рисками, организационные барьеры, культурные сдвиги, трансформация процессов.

Введение

Современные организации, стремясь к повышению эффективности и конкурентоспособности, все чаще обращаются к технологиям искусственного интеллекта. Тем не менее интеграция подобных решений в существующие структуры и процессы управления рисками сопровождается целым комплексом сложностей, выходящих далеко за рамки чисто технической стороны вопроса [Воронин, Злобин, Скоробогатова, 2023]. В большинстве случаев они связаны с тем, что привычная организационная культура и устоявшиеся формальные и неформальные правила оказываются не готовы к глубоким изменениям, вносимым алгоритмами машинного обучения и анализа больших данных. Между тем каждая организация имеет собственную систему ценностей и норм, которые формировались годами и подчас не поддаются изменениям в сжатые сроки. Именно поэтому достигнуть успеха в полномасштабном внедрении искусственного интеллекта в процессы управления рисками представляется задачей, требующей планомерного, продуманного подхода, сосредоточенного в равной степени и на технологической, и на культурно-организационной составляющей. В конечном счете, результат зависит не только от программного обеспечения или аппаратной инфраструктуры, но и от готовности людей взаимодействовать с новыми инструментами, осознанно меняя свои привычки, рабочие методы и способы принятия решений.

Проблемы и препятствия, возникающие на пути внедрения искусственного интеллекта, часто отражают общую реакцию сотрудников на все новое, когда автоматизация и «умные» системы воспринимаются как потенциальная угроза стабильным ролям и сложившимся профессиональным статусам. Страх потери контроля, снижение влияния или даже риск увольнения заставляют сотрудников относиться к нововведениям с опаской [Гуськова, Калимуллин, 2020]. В частности, в отделах, занимающихся управлением рисками, может усиливаться скептицизм в отношении способности искусственного интеллекта учесть все факторы, неформальные аспекты и тонкости конкретной компании. Этот скептицизм зачастую подпитывается ограниченностью данных, отсутствием прозрачных механизмов принятия решения у алгоритмов и отсутствием традиционной «человеческой интуиции», которая ранее считалась залогом успешного выявления и противодействия рискам. Но несмотря на подобные опасения, ИИ дает возможность более объективно оценивать динамику угроз, повышать точность прогнозов и минимизировать риск субъективных ошибок. Все это, при адекватной адаптации организационной культуры, приводит к улучшению общей эффективности и согласованности процессов принятия решений, связанных с управлением изменчивыми рисками.

Материалы и методы исследования

Значительная часть культурных барьеров коренится в традиционных структурных схемах, где власть централизована, а принятие решений жестко регламентировано вертикальными путями. Подобная иерархия не всегда способна оперативно реагировать на инновации, так как

бюрократические процессы тормозят внедрение решений, требующих экспериментов и быстрого тестирования гипотез. Технология искусственного интеллекта, особенно в области управления рисками, скорее процветает в среде, поощряющей предпринимательскую культуру и гибкость [Лобанов, 2023]. Если же организация не готова к переходу от вертикальной системы согласований к более динамичной и одновременно прозрачной модели взаимодействия, то любые AI-проекты могут пробуксовывать, не достигая ожидаемой эффективности. В результате сотрудники утрачивают доверие к новшествам, а руководство приходит к неверному выводу о ограниченности возможностей искусственного интеллекта в реальной производственной и управленческой среде. Изменение этой парадигмы требует не только формального перераспределения полномочий, но и серьезной работы с коллективом на предмет понимания преимуществ гибкости и открытого обмена данными. Лишь когда люди ощущают себя частью изменений, участвующими в их формировании, а не сторонними наблюдателями, формируется устойчивая основа для дальнейшего роста эффективности.

Другим немаловажным аспектом в процессе внедрения искусственного интеллекта в управление рисками является согласование стратегических целей организации с новыми технологическими возможностями. Зачастую топ-менеджмент видит в алгоритмах машинного обучения лишь инструмент снижения издержек, особенно в таких функциональных областях, как страхование рисков или кредитный скоринг [Качалов Р.М., Слепцова, 2023]. При таком упрощенном подходе теряется понимание, что ИИ способен не просто выполнять рутинный анализ данных, но и преобразовывать всю систему принятия решений, расширяя диапазон анализа, ускоряя выявление внутренних и внешних угроз и позволяя вовремя предпринимать упреждающие меры. Только четко зафиксированная стратегия, предусматривающая долгосрочные инвестиции в развитие компетенций и инфраструктуры, способна помочь организации преодолеть этап начального сопротивления или неоправданного энтузиазма и перейти к устойчивому использованию ИИ-технологий. В рамках этого процесса важную роль играет выстраивание прозрачных метрик эффективности, которые позволят отслеживать не только финансовый результат, но и степень взаимодействия различных подразделений, скорость реакции на изменения среды и, наконец, качество принимаемых решений.

Результаты и обсуждение

Развитие искусственного интеллекта влечет за собой новые модели взаимодействия между подразделениями, отвечающими за риски. Традиционные функции риска, сосредоточенные вокруг комплаенс-контроля и формальных проверок, все реже могут полноценно функционировать без интеграции с цифровыми аналитическими системами, обрабатывающими огромные массивы информации [Горман, 2024]. Это, в свою очередь, требует от сотрудников как новых навыков, так и нового менталитета. Зачастую в компаниях возникает необходимость расширить компетенции специалистов, комбинируя экспертизу в бизнес-процессах с умением работать с AI-инструментами. Появляются новые профили сотрудников: аналитики данных, модераторы алгоритмов, тренеры моделей глубокого обучения. Но если организационная культура не поддерживает непрерывное обучение, не стимулирует эксперименты и командную работу, то приток таких специалистов не дает должного результата. Происходит разделение коллектива на «традиционалистов» и «инноваторов», которым непросто найти общий язык. В этой ситуации руководство должно предпринимать шаги к целенаправленному формированию гибридных команд, где знания обменивались бы открыто, а возникшие идеи и решения

проходили бы через призму межфункционального сотрудничества. В конечном итоге именно подобная культура, а не просто технологические инициативы, помогает эффективно применять ИИ для минимизации рисков и быстрого реагирования на возникающие угрозы.

Сопrotивление, связанное с внедрением алгоритмов, во многом основано на опасениях об утечке данных и нарушении конфиденциальности внутренних процессов. В то время как ИИ предоставляет новые возможности анализа, он одновременно и порождает дополнительное бремя по защите информации [Дурнев, Жданенко, Кладухин, 2023]. Особенно в риск-менеджменте, где зачастую обрабатываются критически важные данные, любая утечка или взлом могут нанести невосполнимый ущерб репутации и финансовому состоянию компании. Отсюда проистекает необходимость балансировать между прозрачностью алгоритмов и безопасностью данных. Когда люди видят, что организация серьезно относится к вопросам кибербезопасности и конфиденциальности, они с большей охотой осваивают инновации. Одним из шагов является внедрение четкого регламента хранения, обмена и удаления данных, а также постоянное обучение сотрудников принципам цифровой гигиены. Кроме того, организации все чаще используют многокомпонентные системы контроля, обеспечивающие не только технические средства защиты, но и процедуру аудита решений, принимаемых ИИ. Таким образом, доверие к AI-решениям формируется не абстрактными лозунгами о прогрессе, а реальными усилиями по снижению уязвимостей и совершенствованию операционных процессов.

Развертывание систем искусственного интеллекта зачастую сопровождается пересмотром показателей эффективности, так как применение алгоритмов меняет логику формирования ключевых метрик. Если раньше результативность риск-менеджмента оценивалась на основе количества выявленных нарушений или объемов потенциальных убытков, то теперь появляется возможность более тонко учитывать вероятность наступления того или иного события, а также комплексную оценку его последствий [Михайлов, 2023]. Однако при этом руководству необходимо помнить, что качественные изменения в системе управления рисками не могут быть измерены исключительно через призму финансового результата. Организациям нужно учитывать также фактор стратегической гибкости, уровень вовлеченности персонала и скорость принятия решений. Когда все эти аспекты органично вплетаются в общую систему показателей, искусственный интеллект становится не просто вспомогательным инструментом, а важнейшим драйвером культурной трансформации. И если вначале возможны ошибки и недопонимания, связанные с некорректно выбранными KPI, то по мере накопления данных и постоянной перестройки процесса оценки эффективность AI-решений в управлении рисками будет расти, а сопротивление со стороны консервативно настроенных сотрудников сокращаться.

Для успешной интеграции AI-технологий в риск-менеджмент важно сочетать гибкую проектную методологию со строгими процедурами контроля качества. Специализированные Scrum-команды, способные быстро итерировать над гипотезами и прототипами, повышают вероятность своевременного выявления технических и организационных проблем [Карцхия, Макаренко, 2024]. При этом культура постоянного ретроспективного анализа ошибок способствует непрерывному обучению команды, что особенно актуально, если учесть высокую динамику изменений в сфере искусственного интеллекта. Однако формирование подобного подхода в зрелой организации требует транзакционного лидерства, при котором менеджеры высшего звена готовы не только декларировать важность инноваций, но и обеспечивать необходимые ресурсы для экспериментов и обучения. Успешные кейсы, даже если они на начальном этапе кажутся не идеальными, могут служить базисом для масштабирования,

демонстрируя всем вовлеченным сторонам, что AI-решения способны приносить реальную пользу.

При развертывании комплексных AI-инициатив особую сложность представляет интеграция старых и новых информационных систем. Нередко организации используют «легаси»-приложения и базы данных, построенные на технологиях десятилетней давности, которые плохо сочетаются с объектами большого объема данных и методами глубинного обучения [Лапаев, Морозова, 2020]. Решение требует не только модернизации инфраструктуры, но и активного участия вендоров, консультантов и внутренних специалистов. При этом в некоторых случаях необходимым условием становится поэтапный переход, постепенное наращивание вычислительных и аналитических мощностей, чтобы не подвергать существующие процессы чрезмерным рискам. С другой стороны, слишком медленное внедрение также может быть чревато упущенными возможностями и отставанием от конкурентов. Найти баланс помогает проектный подход, где каждая фаза внедрения AI-технологий связывается с конкретными бизнес-целями и измеримыми результатами. Тогда сотрудники видят понятную логику изменений, лучше понимают, для чего они осуществляются, и оказывают меньше сопротивления, поскольку воспринимают эту деятельность как естественную эволюцию организации.

Культурная трансформация предполагает также переосмысление ролей и полномочий в коллективе. С внедрением систем искусственного интеллекта меняется статус экспертов-аналитиков, которые раньше принимали решения, основываясь на собственной оценке рисков, а теперь должны считать выводы алгоритмов еще одним важным фактором в процессе принятия решений [Петрова, 2024]. Это может вызывать напряженность, особенно если алгоритмы дают результаты, которые противоречат «чувству» или «опыту» традиционного эксперта. Важно, чтобы внутри организации существовал формат открытого обсуждения разногласий, когда можно сверить гипотезы и данные, а также изучить детали работы алгоритмов, чтобы выявить источники ошибок или разночтений. Прозрачные и совместные аналитические сессии способствуют пониманию, каким образом ИИ формирует рекомендации, и как сотрудники могут корректировать эти рекомендации на основе своего опыта и контекста. В итоге от этого выигрывают все: алгоритмы становятся точнее благодаря обратной связи, а эксперты расширяют свой инструментарий, обретая существенные конкурентные преимущества на рынке труда.

Нередко искусственный интеллект воспринимается как угроза не просто рабочему месту, но и личности в целом. Когда сотрудники видят, как алгоритмы принимают решения в тысячах раз быстрее, практически не устают и способны анализировать большие объемы данных одновременно, у них нарастает чувство неуверенности в завтрашнем дне. Это вполне естественная человеческая реакция [Лотош, Платонов, Ткалич, 2021]. Однако в контексте управления рисками такая психологическая неуверенность особенно остро проявляется, поскольку именно профессионализм и опыт людей всегда считались краеугольным камнем успеха в оценке угроз. Руководство может сгладить подобные страхи, разъясняя, что AI не заменяет человеческий фактор, а дополняет его, позволяя высвободить время для более стратегического анализа и углубленной экспертной работы. Дополнительную положительную роль играют программы обучения, которые помогают сотрудникам адаптироваться к новым инструментам и видеть в них союзников в ежедневной практике. Со временем это формирует новое понимание распределения ролей, где искусственный интеллект отвечает за механическое сопоставление неструктурированных данных, а человек сохраняет лидерство в интерпретации

результатов и принятии ответственных решений.

Одним из ключевых моментов при переходе к AI-ориентированной модели управления рисками становится формирование вокруг этого процесса сильной экосистемной поддержки. Речь идет о сотрудничестве с вузами, научно-исследовательскими институтами, стартапами и консалтинговыми компаниями [Пшиченко, 2024]. Подобные партнерства позволяют компании получать доступ к передовым разработкам и расширять свое видение, избегая замыкания на внутренних источниках знаний. Кроме того, экосистемное взаимодействие стимулирует открытость и инновационное мышление, поскольку специалисты с разных сторон обмениваются опытом, генерируют совместные проекты и создают прецеденты для новых идей. В результате, когда организация чувствует, что не одинока на пути внедрения искусственного интеллекта, а может опираться на внешнее экспертное сообщество, значительная часть барьеров, связанных с культурой и восприятием, преодолевается быстрее.

Однако сама по себе экосистема не решит задачу, если все улучшения останутся на словах. Важно, чтобы руководство делало акцент на конкретных примерах применения AI в управлении рисками. Роль наглядных успехов и быстрых побед (quick wins) не стоит недооценивать [Екатеринин, 2022]. Если сотрудники видят, что алгоритм действительно помог предсказать и предотвратить серьезный инцидент или сократить издержки, то доверие к технологиям возрастает во много раз, преодолевая самый жесткий скептицизм. Такое доверие становится движущей силой и для более глубоких культурных изменений: люди начинают воспринимать AI как ценного партнера, чья эффективность подтверждена реальными кейсами. Но для достижения подобного эффекта необходимо грамотно организовать коммуникацию и распространение успеха внутри компании, объясняя, какие выгоды были получены и каким образом их можно тиражировать в других подразделениях. Тут важно не впасть в противоположную крайность и не создавать из алгоритма «чудо-оружие», способное решить все проблемы. Реализм и четкое понимание границ применимости остаются ключом к гармоничному встраиванию инноваций.

Во многих организациях изменения в процессах управления рисками затрагивают не только технологические аспекты, но и фундаментальные представления о том, каков должен быть уровень прозрачности принятия решений. В традиционной корпоративной культуре эксперты могли сохранять свое знание и методы оценки угроз в относительном секрете, чтобы укрепить монополию на важную информацию [Иванова, Дворянчикова, 2022]. С внедрением AI эта модель уже не работает, поскольку эффективность алгоритмов предполагает открытый доступ ко всем релевантным данным, их качественную подготовку, структурирование и корректную маркировку. Таким образом, искусственный интеллект стимулирует открытость и разделение данных по всему предприятию, что неизбежно ведет к культурному сдвигу в сторону более кооперативного и прозрачного бизнеса. Но на ранних этапах участники могут бояться потерять свою экспертную власть, поэтому компаниям приходится создавать новые механизмы мотивации и стимулирования, которые вознаграждают обмен знаниями, а не закрытость. Появление этих новых стимулов — один из наиболее сложных, но и наиболее результативных шагов на пути гармоничного сосуществования AI и человеческой экспертизы.

Часто, пытаясь внедрить искусственный интеллект в риск-менеджмент, руководство задается вопросом о том, какие именно изменения в HR-политике им следует произвести, чтобы культурные сдвиги проходили легче. Во-первых, важна переоценка приоритетов при наборе кадров. Вместо того чтобы искать строго профильных узких специалистов, организации начинают ценить гибкие навыки, такие как умение учиться, широта кругозора, склонность к

междисциплинарной коммуникации [Кепа, Захарова, Клецкова, Лобанова, 2023]. Во-вторых, актуализируется вопрос о корпоративных ценностях, которые закрепляют новые принципы в повседневной деятельности сотрудников. Если ранее основной упор делался на соблюдении регламентов и протоколов, то теперь акцент смещается в сторону предпринимательской инициативы, критического мышления и способности работать в командах. В-третьих, формируются специальные программы обучения, нацеленные не только на технические аспекты в сфере AI, но и на развитие soft skills: умение презентовать данные, участвовать в дискуссиях, формулировать гипотезы и проверять их на практике. Эти изменения не происходят моментально, но без целенаправленной трансформации HR-политики полноценное внедрение AI-решений окажется затрудненным, а иногда и вовсе невозможным.

Примечательно, что в ходе внедрения технологий искусственного интеллекта руководство часто сталкивается с непредвиденными последствиями, связанными с перераспределением ответственности за принятие решений. Когда часть функций аналитики и прогнозирования передается алгоритмам, людям приходится брать на себя роль наблюдателей и корректировщиков, а не только инициаторов. Этот сдвиг может быть психологически дискомфортным, так как привычная самоидентификация «экспертов-решателей» теряет свою былую четкость [Дурнев, Жданенко, Кладухин, 2023]. Чтобы сгладить ситуацию, важно формировать у сотрудников понимание того, что они по-прежнему остаются ключевыми фигурами в процессе принятия решений: их задача — ставить цели анализу, проверять корректность выводов и этическую сторону предлагаемых AI-решений. Организациям приходится переосмысливать систему командных ролей, выстраивая новую архитектуру ответственности. Когда решающая роль искусственного интеллекта становится очевидной, а люди занимают позицию контролирующих и руководящих, это создает баланс между технологией и человеческими компетенциями.

Некоторые исследователи подчеркивают, что при внедрении AI в риск-менеджмент необходимо уделять особое внимание эмоциональному состоянию коллектива, ведь переход на новые системы часто вызывает стресс, тревожность и сопротивление [Гуськова, Калимуллин, 2020]. Подобные эмоции не всегда проявляются открыто и могут скрываться за формальными оправданиями или техническими причинами. Поэтому особенно важно проводить регулярные встречи, где все участники могут обсудить проблемы, поделиться опытом и задать вопросы без страха осуждения. Принцип «конструктивной обратной связи» помогает вовремя выявлять скрытые конфликты и устранять их на стадии зарождения. Культурное становление AI-ориентированной компании тесно связано с уровнем доверия между сотрудниками и руководством, а также с чувством общей цели. Если люди чувствуют, что руководство не стремится к тотальной автоматизации и увольнениям, а действительно рассматривает ИИ как инструмент повышения качества работы и безопасности бизнеса, они гораздо охотнее поддерживают инициативу.

Существует и такой аспект, как формирование этических норм при использовании ИИ в оценке рисков. Поскольку алгоритмы способны выявлять закономерности, которые человек может не заметить, а также осуществлять скоринг на основе множества параметров, возникает риск дискриминации или неправомерного обобщения данных [Лапаев, Морозова, 2020]. В некоторых случаях система может с высоким уровнем вероятности исключить целые категории потенциальных клиентов из-за предубеждений, зашитых в данных обучающей выборки. Чтобы не попасть в ловушку, организации должны встраивать этические принципы в технологические процессы, проводить регулярные аудиты алгоритмов и обеспечивать прозрачную процедуру

оспаривания результатов. Ответственность за внедрение подобных механизмов лежит как на IT-специалистах, так и на менеджерах по рискам. В результате возникает новая форма корпоративного управления, где этика перестает быть абстрактным понятием и становится важной составляющей стратегий и операционных практик компании.

В условиях динамического рынка и высокого уровня неопределенности использование искусственного интеллекта для прогнозирования и минимизации рисков приобретает все большую популярность. Но без должного уровня организационной зрелости и культуры новшества зачастую или не приносят ожидаемых результатов, или приводят к поверхностному закрытию проектов. Чрезмерный энтузиазм также может обернуться разочарованием, если руководство жаждет мгновенного экономического эффекта и недооценивает сложность внедрения [Качалов, Слепцова, 2023]. Реальность такова, что развертывание AI-инструментов – это всегда процесс, сопряженный с необходимостью образовательных инициатив, трансформацией внутренних процессных цепочек, коррекцией системы КРП и переоценкой роли персонала. Если каждая из этих составляющих не будет учтена, то даже самый совершенный алгоритм скорее станет источником конфликтов и сопротивления, чем драйвером роста конкурентоспособности. Компаниям следует подходить к инновациям ответственно, объективно оценивая внутренние ресурсы и уровень готовности менять способы взаимодействия и принятия решений.

Одной из рекомендаций, позволяющих упорядочить процесс внедрения, является создание специального центра компетенций по искусственному интеллекту. Такой центр, действуя в рамках организации, должен объединять специалистов из разных областей – IT, риск-менеджмент, финансы, маркетинг и так далее [Михайлов, 2023]. Важным преимуществом является способность этого подразделения концентрировать экспертизу и выступать проводником новой культуры, способствуя обмену знаниями и тиражированию успешных практик. Вместе с тем, необходимо, чтобы этот центр компетенций не замыкался в себе: он должен сотрудничать с профильными внешними консультантами, образовательными учреждениями и партнерами, следить за трендами и передовыми исследованиями в AI. Такой подход помогает компании избегать узкой специализации и видеть более широкую картину развития рынка, что существенно повышает адаптивность и конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе.

Довольно часто при первом знакомстве с технологией машина может выдавать «странные» или непонятные с точки зрения человеческой логики решения, особенно если имеются шумы в данных или неполнота обучающего набора. Подобные ситуации нельзя игнорировать, поскольку от корректной интерпретации результатов алгоритма напрямую зависит точность оценки рисков и своевременность управленческих мер. В высокоразвитой AI-культуре компании формируют компетенции в области интерпретации и аудита моделей, позволяющие не только выявлять сбои, но и обучать персонал принципам работы с большими данными [Иванова, Дворянчикова, 2022]. Чем глубже сотрудники понимают механику алгоритма, тем меньше у них страха перед «черным ящиком ИИ» и тем охотнее они внедряют результаты анализа в свою повседневную работу. Таким образом, возникает взаимовыгодная синергия: алгоритмы помогают экономить время и делать точные прогнозы, а люди обеспечивают критический контроль и творческое применение выводов систем искусственного интеллекта.

Ключ к успеху кроется в комплексном подходе, когда компания одновременно совершенствует технологическую инфраструктуру, пересматривает организационные принципы, внедряет программы обучения и заботится об этических и правовых аспектах

применения AI [Дурнев, Жданенко, Кладухин, 2023]. Если хотя бы одна из этих составляющих будет отставать, то общее внедрение, скорее всего, либо затянется, либо столкнется с критическими сбоями. Но постепенно, по мере накопления позитивного опыта и навыков, у организации появляется потенциал к масштабированию: от точечных случаев применения AI к проектам, покрывающим значительную часть процессов. При этом важно не останавливаться на достигнутом — технологии искусственного интеллекта развиваются стремительно, а риск-профиль организаций меняется под воздействием внешней среды. Следовательно, внедренные решения нуждаются в постоянном обновлении, донастройке и переоценке, что, в свою очередь, подпитывает процесс непрерывного обучения персонала.

В контексте глобальной конкуренции и цифровой трансформации, которая затрагивает все отрасли экономики, становится очевидным, что AI будет проникать во все большее число корпоративных функций. Управление рисками – одна из ключевых сфер, так как риски присутствуют буквально во всех аспектах деятельности организации. Для того чтобы этот процесс не превратился в хаотическое внедрение «модных» технологий, компании необходимо выстраивать долгосрочную стратегию развития AI-компетенций, обеспечивать баланс между технической стороной вопроса и культурными изменениями [Гуськова, Калимуллин, 2020]. Важно осознавать, что внедрение искусственного интеллекта — это не мероприятие «сделал и забыл», а эволюционный путь, на котором каждая новая стадия требует переосмысления опыта и развития организационной зрелости. Без такой эволюции любая технология рискует стать новомодной, но малоэффективной игрушкой, окончательно утратившей доверие сотрудников.

Примечательно, что культурные сдвиги в организациях проявляются как на уровне отдельных людей, так и на уровне групп. Индивидуальное сопротивление бывает незаметным, скрытым, выражается в пассивно-агрессивном поведении, стремлении саботировать некоторые этапы проектов по цифровизации и искусственному интеллекту [Лобанов, 2023]. Групповое сопротивление может принимать форму открытой критики, конфликтов между подразделениями, обвинений в непрофессионализме в адрес внедренцев новых технологий. Менеджменту приходится иметь дело с комплексной психологической динамикой, которая не всегда прямо связана с самим ИИ, но проявляется в ситуациях перемен. Соответственно, успешное преодоление подобных барьеров предполагает учитывать особенности группового поведения, выстраивать единое понимание целей и ценностей, проводить регулярные встречи и тренинги, а также развивать корпоративную культуру открытого диалога. Лишь так можно гарантировать, что сотрудники будут поддерживать, а не срывать инициативы, связанные с внедрением интеллекта в процессы риск-менеджмента.

Нельзя недооценивать важность примеров и ролевых моделей. Когда влиятельные лидеры мнений в организации – будь то топ-менеджеры, руководители направлений, уважаемые эксперты – демонстрируют позитивное отношение к AI и активно используют его инструменты, коллектив начинает осознавать, что речь идет не о краткосрочном увлечении, а о реальном ориентире на будущее [Карцхия, Макаренко, 2024]. При этом полезно, когда лидеры мнений готовы признавать ошибки и сложности, с которыми они сталкиваются в своей практике применения AI. Такая открытость снимает иллюзию, что существует «волшебная кнопка», решающая все проблемы, и побуждает сотрудников участвовать в дискуссии, предлагая способы улучшения и собственные идеи. Систематическая работа с ролевыми моделями помогает преодолеть барьер недоверия и страха: люди видят реальных коллег, которые уже прошли определенный путь внедрения и могут поделиться практическим опытом и рекомендациями.

Важную роль играет и деятельность служб внутреннего контроля и аудита. При переходе к новому формату управления с применением алгоритмов искусственного интеллекта требуется пересмотреть многие регламенты и процедуры [Лапаев, Морозова, 2020]. Традиционные подходы к аудиту рассчитаны на ситуации, когда решения принимают люди, а не машины, поэтому аудиторы могут испытывать затруднения при попытке проверять корректность работы AI-моделей. Новые технологии требуют и новых навыков: специалистам по контролю необходимо разбираться в методах машинного обучения, понимать, как формируется обучающая выборка, как интерпретируются результаты и какие параметры могут исказить вывод. Таким образом, аудиторы сами становятся частью культурной трансформации, осваивая инструменты, которые еще недавно были за пределами их компетенций. Если этот процесс поддерживается на уровне высшего руководства и сопровождается методической и образовательной базой, внутренняя система контроля может существенно повысить доверие к AI-решениям, следя за этичностью и прозрачностью их использования.

Заключение

С точки зрения долгосрочной перспективы, преодоление организационных барьеров и культурных сдвигов дает компаниям конкурентное преимущество. Во-первых, возрастают скорость и качество принятия решений, так как AI-алгоритмы позволяют отсеивать ложные сигналы и концентрироваться на ключевых угрозах. Во-вторых, формируется позитивный имидж инновационного работодателя, который ценит развитие сотрудников и дает простор для карьерного роста [Качалов, Слепцова, 2023]. В-третьих, компания становится более устойчивой к шокам, будь то экономические кризисы, технологические изменения или неожиданные скандалы, поскольку зрелая AI-культура подразумевает адаптивность и готовность к непрерывному обучению. Вместе с тем этот путь не лишен рисков и трудностей: недостаточная разработка этической политики, ограниченный бюджет на обучение персонала, сопротивление влиятельных стейкхолдеров — все эти факторы могут замедлить процесс. Однако правильный баланс между технологиями и людьми, между новаторством и ответственностью способен стать решающим преимуществом на рынке.

В результате можно говорить о том, что внедрение искусственного интеллекта не должно рассматриваться исключительно как технический апгрейд систем риск-менеджмента, а представляет собой многоплановую культурно-организационную трансформацию. Здесь сходятся интересы высшего руководства, среднего менеджмента, технических специалистов, отделов HR и служб внутреннего аудита, причем всем этим группам важно действовать сообща, чтобы получить синергетический эффект [Воронин А.А., Злобин С.М., Скоробогатова, 2023]. Создание внутренней экосистемы, которая поощряет обмен знаниями и идеями, внедрение принципов прозрачности и открытую коммуникацию, формирование четкого комплекса этических стандартов и норм – все это становится важнейшим условием успешного применения AI. Причем результат проявляется не только в повышении точности прогнозов и снижении убытков, но и в росте вовлеченности сотрудников, улучшении взаимопонимания между функциями и формировании новой культуры, где ценятся умение приспосабливаться к изменениям и готовность пробовать новые инструменты. Такой комплексный подход позволяет организациям уверенно смотреть в будущее, зная, что их системы управления рисками становятся все более гибкими и эффективными, опираясь на мощное сочетание человеческого интеллекта и возможностей машинного обучения.

Библиография

1. Воронин А.А., Злобин С.М., Скоробогатова И.И. Нормативно-правовые аспекты развития технологий искусственного интеллекта // Информационные войны. 2023. № 3 (67). С. 45-51.
2. Горман А.В.В. Когнитивные барьеры на пути доверия искусственному интеллекту (на примерах из популярных сериалов) // Цифровой ученый: лаборатория философа. 2024. Т. 7. № 2. С. 108-120.
3. Гуськова А.Б., Калимуллин Н.Р. Современные угрозы обществу с внедрением искусственного интеллекта // Актуальные проблемы права и государства в XXI веке. 2020. Т. 12. № 1. С. 275-281.
4. Дурнев Р.А., Жданенко И.В., Кладухин А.Н. Технологии искусственного интеллекта: о необходимости оценки рисков // Проблемы безопасности и чрезвычайных ситуаций. 2023. № 2. С. 101-107.
5. Екатеринин М.В. Искусственный интеллект: предотвращение рисков с помощью стандартов // Методы менеджмента качества. 2022. № 7. С. 44-47.
6. Иванова Н.А., Дворянчикова А.А., Юстратов Д.В. Искусственный интеллект как фактор формирования устойчивого будущего управления технологиями // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 2. С. 255-259.
7. Карцхия А.А., Макаренко Г.И. Правовые горизонты технологий искусственного интеллекта: национальный и международный аспект // Вопросы кибербезопасности. 2024. № 1 (59). С. 2-14.
8. Качалов Р.М., Слепцова Ю.А. Феномен риска в условиях применения алгоритмов искусственного интеллекта // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. Т. 25. № 4. С. 5-16.
9. Кепа Ю.Н., Захарова Л.Н., Клецкова Е.В., Лобанова В.В. HR-моделирование конкурентных стратегий отечественных кредитных организаций: методические подходы к сохранению и воспроизводству упр авляемого конфигурирования на базе искусственного интеллекта // Экономика устойчивого развития. 2023. № 4 (56). С. 409-412.
10. Лапаев Д.Н., Морозова Г.А. Искусственный интеллект: за и против // Развитие и безопасность. 2020. № 3 (7). С. 70-77.
11. Лобанов В.И. Использование искусственного интеллекта в модели диагностики социально-экономической безопасности в сфере культуры // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 1. № 12 (141). С. 44-53.
12. Лотош М.Р., Платонов В.В., Ткалич П.П. Барьеры на пути внедрения искусственного интеллекта в российских банках: размеры, причины, сроки и пути преодоления // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 1. С. 315-332.
13. Михайлов А.А. Роль искусственного интеллекта в управлении рисками организации // Финансовые рынки и банки. 2023. № 10. С. 45-49.
14. Петрова А.А. Исследование вопросов применения искусственного интеллекта как инструмента для управления знаниями высокотехнологичной отрасли // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 5-1. С. 184-188.
15. Пшиченко Д.В. Анализ рисков и возможностей, связанных с внедрением систем искусственного интеллекта в управлении организациями // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. 2024. № 5. С. 108-113.

Overcoming organizational barriers and cultural shifts in implementing artificial intelligence technologies into existing risk management structures and processes

Maksim A. Levichev

Master,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125167, 49/2 Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: maxsonee@yandex.ru

Abstract

The implementation of artificial intelligence (AI) technologies into risk management processes faces significant organizational and cultural barriers that go beyond technical challenges. This article

analyzes the complex problems hindering successful AI integration and proposes ways to overcome them. The introduction substantiates the relevance of the topic, emphasizing that the key obstacle often lies in the unpreparedness of existing organizational culture and structures for the profound changes brought by machine learning algorithms. Employee resistance, driven by fear of losing control, status, or jobs, as well as skepticism about AI's ability to account for all nuances and replace human intuition, requires a systemic approach. The roots of cultural barriers are examined, such as rigid hierarchical structures, bureaucracy that stifles innovation, and the misaligned strategic setting of goals (for example, perceiving AI merely as a cost-reduction tool rather than a process transformer). The necessity of moving to a flexible, transparent interaction model that encourages experimentation and open data sharing is underlined, as well as developing a long-term strategy that includes investments in competencies and infrastructure. The article demonstrates that successful AI implementation requires deep transformation. Key aspects include: developing new employee competencies and forming hybrid teams; balancing algorithmic transparency with data security; revising performance indicators (KPIs) to account for qualitative changes; adopting agile methodologies (e.g., Scrum) and transactional leadership; integrating legacy and new systems; redefining employee roles and responsibilities; establishing ethical standards to prevent discrimination; creating internal centers of competence and fostering ecosystem collaboration. Particular attention is paid to managing resistance through communication, training, demonstrating quick wins, and working with role models.

For citation

Levichev M.A. (2025) Preodolenie organizatsionnykh bar'erov i kul'turnykh sdvigoov pri vnedrenii tekhnologii iskusstvennogo intellekta v sushchestvuyushchie struktury i protsessy upravleniya riskami [Overcoming organizational barriers and cultural shifts in implementing artificial intelligence technologies into existing risk management structures and processes]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (4A), pp. 747-759.

Keywords

Artificial intelligence implementation, risk management, organizational barriers, cultural shifts, process transformation

References

1. Durnev R.A., Zhdanyenko I.V., Kladukhin A.N. (2023) Tekhnologii iskusstvennogo intellekta: o neobkhodimosti otsenki riskov [Artificial Intelligence Technologies: On the Need for Risk Assessment]. *Problemy bezopasnosti i chrezvychaynykh situatsiy* [Problems of Safety and Emergency Situations], 2, p. 101-107.
2. Ekaterinin M.V. (2022) Iskusstvennyy intellekt: predotvrashchenie riskov s pomoshchyu standartov [Artificial Intelligence: Risk Prevention Using Standards]. *Metody menedzhmenta kachestva* [Quality Management Methods], 7, p. 44-47.
3. Gorman A.V.V. (2024) Kognitivnye barery na puti doveriya iskusstvennomu intellektu (na primerakh iz populyarnykh serialov) [Cognitive Barriers on the Path to Trust in Artificial Intelligence (Based on Examples from Popular TV Series)]. *Tsifrovoy uchenyy: laboratoriya filosa* [Digital Scholar: Philosopher's Lab], 7 (2), p. 108-120.
4. Guskova A.B., Kalimullin N.R. (2020) Sovremennye ugrozy obshchestvu s vnedreniem iskusstvennogo intellekta [Modern Threats to Society with the Implementation of Artificial Intelligence]. *Aktualnye problemy prava i gosudarstva v XXI veke* [Current Problems of Law and State in the 21st Century], 12 (1), p. 275-281.
5. Ivanova N.A., Dvoryanchikova A.A., Yustratov D.V. (2022) Iskusstvennyy intellekt kak faktor formirovaniya ustoychivogo budushchego upravleniya tekhnologiyami [Artificial Intelligence as a Factor in Shaping the Sustainable Future of Technology Management]. *Russian Economic Bulletin*, 5 (2), p. 255-259.

6. Kachalov R.M., Sleptsova Yu.A. (2023) Fenomen riska v usloviyakh primeneniya algoritmov iskusstvennogo intellekta [The Phenomenon of Risk in the Context of Using Artificial Intelligence Algorithms]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Bulletin of Volgograd State University. Economics], 25 (4), p. 5-16.
7. Kartschiya A.A., Makarenko G.I. (2024) Pravovye gorizonty tekhnologiy iskusstvennogo intellekta: natsionalnyy i mezhdunarodnyy aspekt [Legal Horizons of Artificial Intelligence Technologies: National and International Aspects]. *Voprosy kiberbezopasnosti* [Cybersecurity Issues], 1 (59), p. 2-14.
8. Kepa Yu.N., Zakharova L.N., Kletskova E.V., Lobanova V.V. (2023) HR-modelirovanie konkurentnykh strategiy otechestvennykh kreditnykh organizatsiy: metodicheskie podkhody k sokhraneniyu i vosproizvodstvu upravlyаемого konfigurirovaniya na baze iskusstvennogo intellekta [HR Modeling of Competitive Strategies of Domestic Credit Institutions: Methodological Approaches to Preserving and Reproducing Managed Configuration Based on Artificial Intelligence]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya* [Sustainable Development Economy], 4 (56), p. 409-412.
9. Lapaev D.N., Morozova G.A. (2020) Iskusstvennyy intellekt: za i protiv [Artificial Intelligence: Pros and Cons]. *Razvitie i bezopasnost* [Development and Security], 3 (7), p. 70-77.
10. Lobanov V.I. (2023) Ispolzovanie iskusstvennogo intellekta v modeli diagnostiki sotsialno-ekonomicheskoy bezopasnosti v sfere kultury [The Use of Artificial Intelligence in the Model for Diagnosing Socio-Economic Security in the Cultural Sphere]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 1 (12 (141)), p. 44-53.
11. Lotos M.R., Platonov V.V., Tklich P.P. (2021) Barery na puti vnedreniya iskusstvennogo intellekta v rossiyskikh bankakh: razmery, prichiny, sroki i puti preodoleniya [Barriers to the Implementation of Artificial Intelligence in Russian Banks: Sizes, Causes, Timelines and Ways to Overcome]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki* [Innovative Economy Issues], 11 (1), p. 315-332.
12. Mikhaylov A.A. (2023) Rol iskusstvennogo intellekta v upravlenii riskami organizatsii [The Role of Artificial Intelligence in Organizational Risk Management]. *Finansovye rynki i banki* [Financial Markets and Banks], 10, p. 45-49.
13. Petrova A.A. (2024) Issledovanie voprosov primeneniya iskusstvennogo intellekta kak instrumenta dlya upravleniya znaniyami vysokotekhnologichnoy otrasli [Research on the Application of Artificial Intelligence as a Tool for Knowledge Management in High-Tech Industries]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today, Tomorrow], 14 (5-1), p. 184-188.
14. Pshichenko D.V. (2024) Analiz riskov i vozmozhnostey, svyazannykh s vnedreniem sistem iskusstvennogo intellekta v upravlenii organizatsiyami [Analysis of Risks and Opportunities Associated with the Implementation of Artificial Intelligence Systems in Organizational Management]. *Sovremennaya nauka: aktualnye problemy teorii i praktiki. Seriya: Poznanie* [Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Cognition], 5, p. 108-113.
15. Voronin A.A., Zlobin S.M., Skorobogatova I.I. (2023) Normativno-pravovye aspekty razvitiya tekhnologiy iskusstvennogo intellekta [Normative and Legal Aspects of the Development of Artificial Intelligence Technologies]. *Informatsionnye voyny* [Information Wars], 3 (67), p. 45-51.